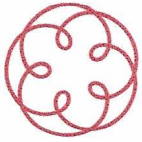


24 Marzo 2010

2. IL SISTEMA DI BUDGET



OBIETTIVI DEL BUDGET





BUDGET E STRATEGIA AZIENDALE

Il modello di P. Lorange (*) – I 3 livelli di definizione degli obiettivi

Fasi \ Livelli	Definizione Obiettivi strategici	Programmazione strategica	Budgeting
Aziendale	[Step-down line]	[Step-down line]	[Step-down line]
Divisionale / Business			
Funzionale			

<p>–“mission”</p> <p>–definizione “aree di business”: mercato target, competenze, portafoglio prodotti</p> <p>–obiettivi generali reddituali / finanziari</p>	<p>–Strategie di business:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ di prodotto ➤ di marketing mix ➤ finanziarie ➤ di assetto industriale, ... 	<p>I programmi strategici sono tradotti in <u>piani d’azione</u> a livello di funzione aventi orizzonte 1 anno.</p> <p>Il budget è la <u>espressione numerica</u> dei piani d’azione e definisce la “rete degli obiettivi” di breve periodo.</p>
---	--	--

PROGRAMMI DI AZIONE STRATEGICA PLURIENNALI
BUSINESS PLANNING

- Es. – Sviluppo / lancio nuovi prodotti

 - modifiche / rilancio prodotti esistenti
 - nuovi mercati
 - politiche di outsourcing produttivo
 -

PROGRAMMI STRATEGICI	FUNZIONI			TOTALE
	COMM.	PROD.	ACQ.	
PROG. 1		↓		
PROG. 2	→			
PROG. N...	PROGRAMMAZ. STRAT.			
		↓		
	BUDGETING			
		↓		
TOTALE				

(*) P. Lorange, Corporate Planning 1980

(*) P. Lorange, Corporate Planning 1980



BUDGET E STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Il sistema di budget deve essere coerente con:

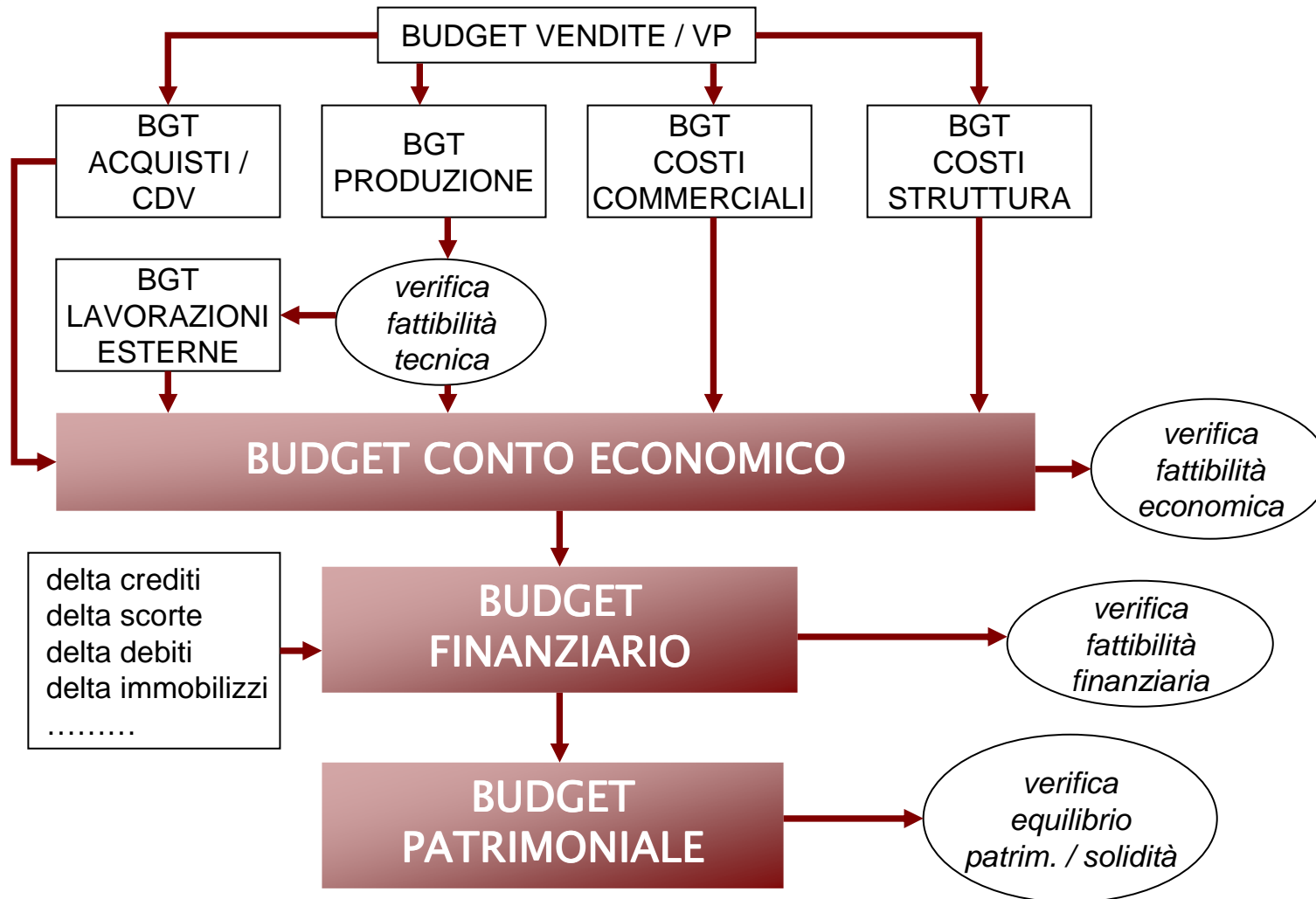
- ❖ la “divisione orizzontale” del lavoro, cioè con la struttura delle “funzioni aziendali”, intese come unità all’interno delle quali si sviluppano processi gestionali e decisionali omogenei e caratterizzati da relativa autonomia.

Tale coerenza viene perseguita attraverso la scomposizione degli obiettivi generali d’impresa in obiettivi parziali di livello inferiore coerenti con l’operatività di ogni funzione.

- ❖ la “divisione verticale” del lavoro, ovvero deve:
 - essere coerente con l’effettivo livello di autorità e responsabilizzazione delle persone coinvolte;
 - assicurare la congruenza tra gli obiettivi assegnati e l’effettivo governo delle leve necessarie al loro raggiungimento.



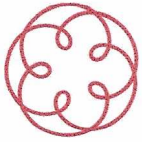
MASTER BUDGET





MASTER BUDGET ECONOMICO – SCHEMA

	2008		2009 PREV		2010 BGT	
	VALORI	%	VALORI	%	VALORI	%
ricavi lordi						
- rettifiche vendite (resi)						
RICAVI NETTI						
consumo materie prime						
manodopera interna e lav esterne						
altri variabili di produzione						
variabili commerciali (provvigioni, trasporti, premi..)						
MARGINE CONTRIBUZIONE (K primo livello)						
costi fissi produzione						
MARGINE INDUSTRIALE (K industriale)						
costi fissi commerciali, amm.vi, generali						
REDDITO OPERATIVO (K operativo)						
costi struttura finanziaria						
imposte						
REDDITO NETTO IMPOSTE (K finale)						



LE AREE DI BUDGET

AREA COMMERCIALE

- Budget delle vendite
- Budget dei costi variabili commerciali
- Budget di costi di Marketing

AREA ACQUISTI / PRODUZIONE

- Budget di consumi di materie prime
- Budget degli acquisti di materie prime
- Budget Manodopera diretta
- Budget Lavorazioni esterne
- Budget Costi Fissi (per CDC)

AREA STRUTTURA

- Budget uffici:
Commerciale, Marketing,
Acquisti, Amministrazione,
EDP, Dir. Gen., Costi generali



BUDGET DELLE VENDITE

- ❖ Consiste nella definizione degli obiettivi di fatturato (ricavi), scomposti nei due fattori determinanti: quantità e prezzi medi di vendita.
- ❖ Articolazione: gli obiettivi di vendita devono essere determinati per mercato / cliente e per prodotto. Nota bene: il “prodotto” si può intendere come “famiglia” o singolo articolo. Questa scelta è determinante per la modalità di elaborazione del budget di acquisto / produzione (vedi oltre).
- ❖ E’ preferibile un approccio “negoziato” rispetto alla “imposizione dall’alto”
- ❖ Fonti della previsione: trend storico, previsioni della rete vendita, analisi offerte in essere per grado di probabilità, tendenza attuale del mercato
- ❖ Gli obiettivi di vendita devono essere realistici. Non cedere all’eccessivo ottimismo né al vittimismo dei commerciali
- ❖ Aziende “per commessa”: il budget del valore della produzione

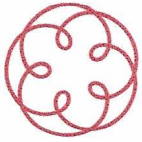


BUDGET DELLE VENDITE: VERIFICA FATTIBILITÀ PRODUTTIVA

- ❖ “... la determinazione dei volumi vendibili, che non possono essere prodotti nelle quantità e nei tempi previsti, costituisce poco più che un esercizio ozioso ... quando non pericolosamente dannoso, ai fini della programmazione economica dell’impresa” (G. Bianchi, 1996)
- ❖ ha come oggetto la sostenibilità del piano di produzione (articolato per quantità da produrre e per fase / reparto) derivante dal budget delle vendite:

	TOT	REP A	REP B	REP C
CAPACITA' DISPONIBILE (ore)				
CAPACITA' NECESSARIA (ore)				
- PROD. A (qt ...)				
- PROD. B (qt ...)				
- PROD. C (qt ...)				
<i>TOTALE</i>				
DELTA				

- ❖ SE $CD > CN$: problema di capacità produttiva in eccesso
- ❖ SE $CD < CN$:
 - acquisizione capacità esterna → bgt lavorazioni esterne
 - acquisizione nuove risorse interne → bgt investimenti/personale
 - ridimensionamento budget vendite



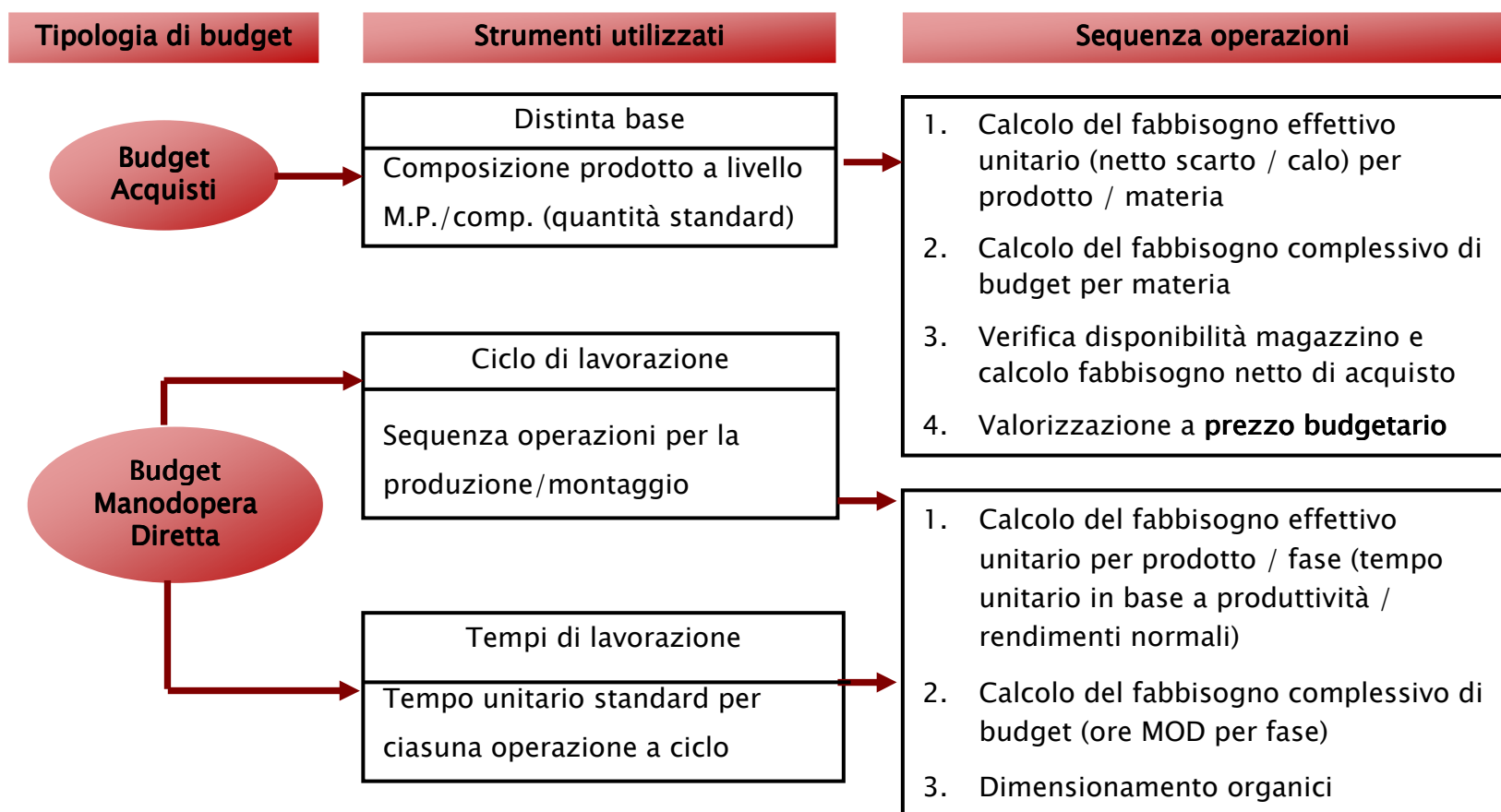
segue: VERIFICA FATTIBILITÀ PRODUTTIVA

- ❖ non entra nel merito della marginalità / redditività dei prodotti (oggetto di una diversa verifica).
- ❖ nota importante: il concetto di capacità produttiva va ampliato a quello di “capacità di risorse critiche”: progettazione, assemblaggio, logistica, produzione di documentazione costituiscono, in molte realtà, vincoli più stringenti delle ore – macchina / MOD.
- ❖ in sintesi: è fondamentale un approccio collaborativo tra le varie funzioni (nel rispetto delle singole competenze), che dovrebbe iniziare già nella fase di elaborazione del primo budget di vendita, per evitare che vengano indicati obiettivi commerciali teorici e non realizzabili.
Segnaliamo il ruolo centrale di coordinamento del Controllo di Gestione ed eventualmente della stessa Direzione in questa fase.



BUDGET COSTI VARIABILI DI PRODUZIONE: ACQUISTI E MANODOPERA DIRETTA

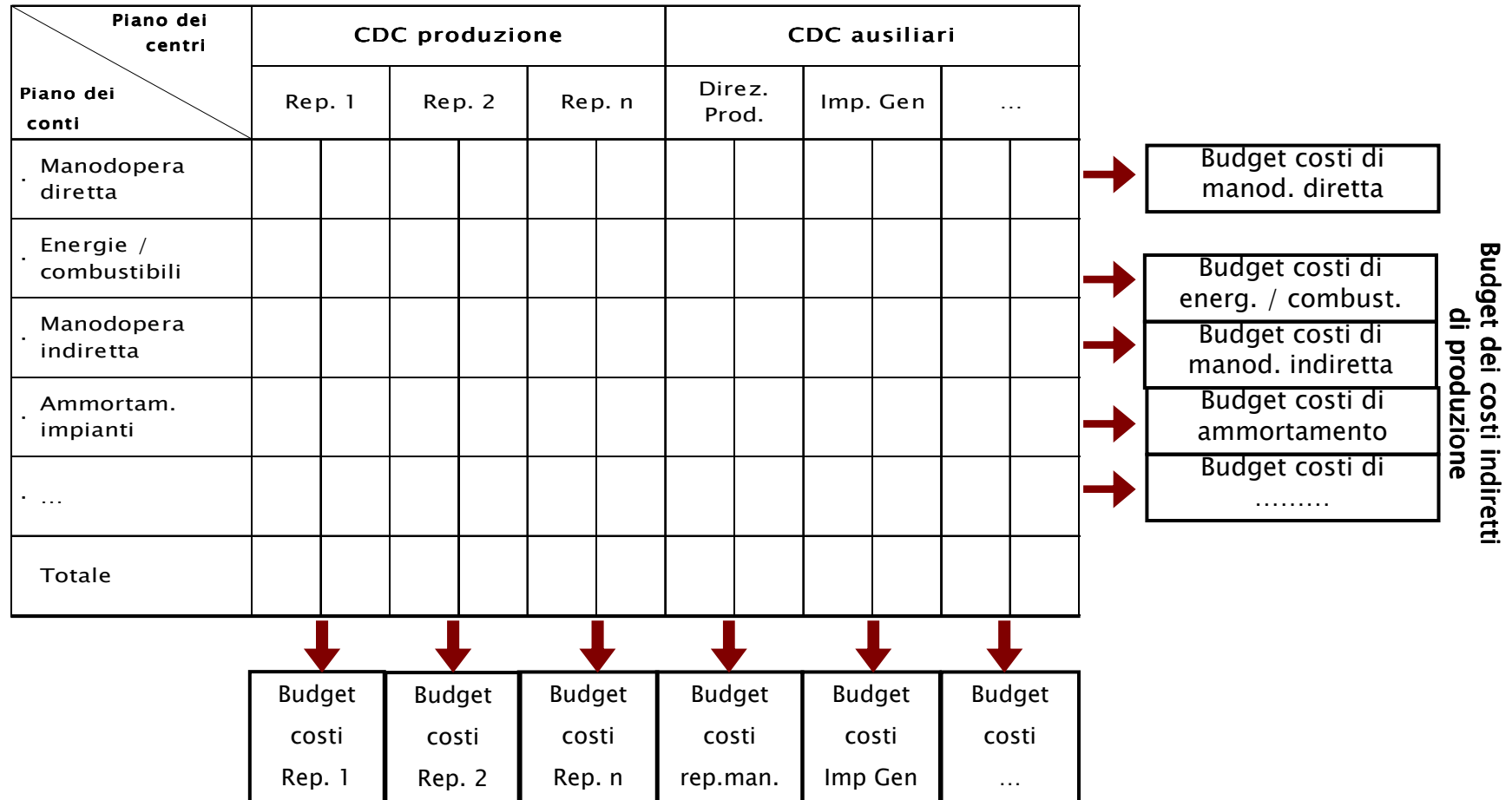
Il processo di budget si caratterizza per l'utilizzo dei c.d. standard fisici e monetari.
Nota bene: questo procedimento presuppone di aver elaborato il budget di vendita (e quindi il piano di produzione) per singolo articolo. Se no: necessario utilizzare % medie





BUDGET COSTI DI PRODUZIONE: ARTICOLATO PER CENTRI DI COSTO

L'articolazione dei budget operativi nell'area produzione si presenta così:





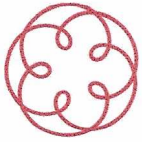
BUDGET DEI CENTRI DI COSTO DI STRUTTURA

- ❖ Si tratta degli uffici al di fuori dell'area della produzione: commerciale, acquisti, amministrazione, EDP, direzione generale, costi generali
- ❖ Obiettivo del budget è pervenire ad un dimensionamento delle unità organizzative che risulti coerente con il “livello di attività” che l'azienda intende sviluppare nel periodo di budget
- ❖ LOGICA INCREMENTALE: partendo dai costi sostenuti nel periodo precedente, apportare le necessarie correzioni in funzione di normali dinamiche inflazionistiche e/o dovute a nuovi programmi e/o attività specifiche.
Pregio: rapidità e semplicità; definizione di “tetti” di spesa;
Limite: assume che le attività svolte in passato siano necessarie ed efficienti
- ❖ LOGICA “A BASE ZERO”: richiede di riprogettare “da zero” l'attività dell'ufficio, definendo modalità alternative di operatività e ritarando i carichi di lavoro. Richiede anche di definire obiettivi di efficienza mirati all'attività concreta del singolo ufficio (KPI, key performance indicators)



BUDGET ECONOMICO FINO AL REDDITO OPERATIVO

Ricavi	1.000
Costi variabili	700
Margine di contribuzione	300
Costi fissi industriali	80
Costi fissi commerciali	70
Costi fissi amministrativi	50
Costi generali	35
<i>Totale costi fissi</i>	<i>235</i>
Reddito operativo	65
Oneri finanziari	?
Reddito ante imposte	?
Imposte	?
Reddito netto	?



PREVISIONE GRANDEZZE PATRIMONIALI

banca	100	80	forn
crediti	70	90	deb fin mlt
scorte	40	100	PN
immob	60		
TOTALE	270	270	

banca	?	90	forn
crediti	110	110	deb fin mlt
scorte	60	?	PN
immob (*)	90		
TOTALE			

(*) delta immobili: nuovi acquisti (pagati cash) per 40; ammortamenti per 10



BUDGET ECONOMICO: VARIE SIMULAZIONI

	1	2
Ricavi	1.000	1.000
Costi variabili	700	700
Margine di contribuzione	300	300
Costi fissi industriali	80	80
Costi fissi commerciali	70	70
Costi fissi amministrativi	50	50
Costi generali	35	35
<i>Totale costi fissi</i>	235	235
Reddito operativo	65	65
Oneri finanziari	5	7
Reddito ante imposte	60	58
Imposte (50%)	30	29
Reddito netto	30	29



BUDGET FINANZIARIO: ELABORAZIONE

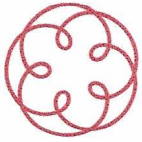
	1	2
Reddito operativo	65	65
Ammortamento	10	10
Flusso di cassa potenziale	75	75
Delta crediti verso clienti	-40	-40
Delta magazzino	-20	-20
Delta debiti verso fornitori	10	10
Oneri finanziari (ipotesi)	-5	-7
Imposte	-30	-29
Flusso di cassa gestione corrente	-10	-11
Acquisto immobilizzazioni (pag. cash)	-40	-40
Aumento debiti finanziari mlt	20	20
Flusso di cassa netto (fabbisogno)	-30	-31

Calcolo oneri finanziari

Debiti finanziari mlt (medi)	100
Tasso	5%
Oneri su mutui	5,0

fabb bt

30
7%
2,0



BUDGET STATO PATRIMONIALE

banca	100	80	forn
crediti	70	90	deb fin mlt
scorte	40	100	PN
immob	60		
TOTALE	270	270	

banca	69	90	forn
crediti	110	110	deb fin mlt
scorte	60	129	PN
immob (*)	90		
TOTALE	329	329	